

# A formação é crucial

**ANA SALAZAR FALA DA IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS**

**FRANCISCO JOSÉ CARDOSO**  
fcardoso@dnoticias.pt

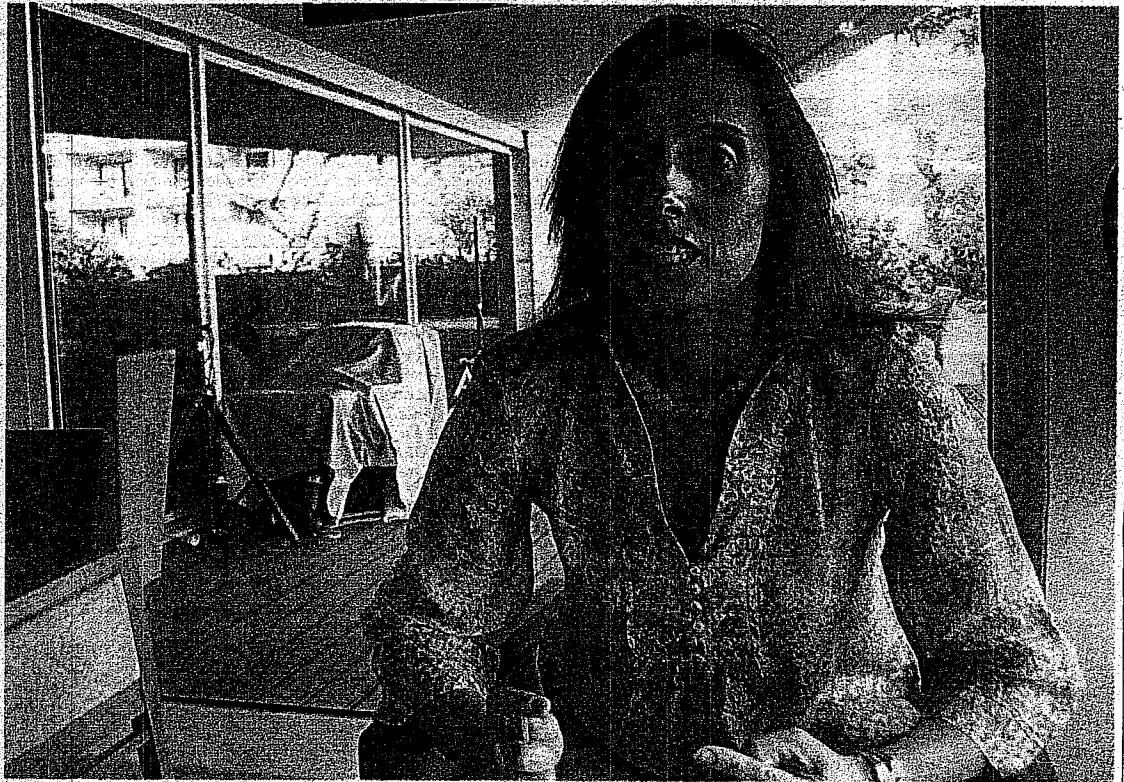
A formação de quadros desempenha papel fundamental na qualidade dos serviços, principalmente nas empresas e entidades que lidam directamente com o consumidor/utente. Esta é das verdades que só ditos por especialistas parecem ter sentido.

É o que pretendeu explicar a professora doutora Ana Salazar, que tem leccionado alguns dos módulos do Master in Business Administration (MBA) em Gestão, organizada pela delegação regional da Madeira da Ordem dos Economistas e pelo IPDT - Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo.

Ana Salazar salientou que termos de gestão global das empresas, nomeadamente dos serviços, "a parte mais importante a desenvolver é a qualidade de apoio ao cliente". Para tal, há vários modelos de avaliação da qualidade dos serviços, dependendo de sector para sector. "No entanto, há muitas dúvidas quanto ao modelo ou conceito ideal que se possa adaptar aos diversos sectores, dependendo do tipo de negócio, do consumidor, da capacidade de ir buscar os dados e aplicá-los, etc."

Perante o sugestão do peso que a indústria hoteleira desempenha na economia regional, a docente exemplifica: "Se não vender um quarto hoje, amanhã não o vendo de certeza, enquanto na produção posso colocar o bem em 'stock'. É o problema dos bens perecíveis. Depois há a questão da heterogeneidade. Hoje posso estar bem disposta para prestar um serviço de uma maneira, amanhã posso fazê-lo de outra forma, estando mal disposta. E há ainda a simultaneidade, já que a partir do momento em que tenho de estar em contacto com o cliente, complica muito a prestação do serviço, ou seja da percepção dos 'timings', dos fluxos de processo, que não é controlável por quem faz o trabalho e há muita influência do que o cliente deseja, o que introduz um grau muito elevado de incerteza".

Pode-se contar com outro factor: o nivelamento entre a procura e a oferta. "Se tenho um serviço concebido para ter um determinado número de funcionários, se tenho uma afluência grande de clientes não programado, é natural que o serviço sofra em termos de qualidade".



Ana Salazar lembra o potencial do turismo regional e o papel que desempenha a formação de quadros, da base até o topo.

Perante tais circunstâncias, é óbvio que aposta tem de recair na preparação dos colaboradores para os imponderáveis do serviço. "A formação tem que ser muito maior e as pessoas têm que ser muito mais flexíveis, com uma abrangência do seu trabalho muito mais geral e menos 'localizado' e redutora", argumenta Ana Salazar. "A formação é crucial, porque há duas situações na prestação de serviços extremamente importantes. Primeiro, é saber o que os clientes querem, algo que é da responsabilidade dos gestores, que decidem perante estudos de mercado, aferir a opinião dos consumidores, dos próprios empregados que estão na primeira linha. Segundo, é conseguir conceber o serviço para satisfazer os clientes, que só é possível com uma boa concepção das estruturas e dos recursos, principalmente os humanos. Sem uma boa equipa, preparada e motivada, qualquer plano de qualidade deixa de ter as melhores condições de sucesso", esclarece.

Não é por acaso que, hoje, as melhores empresas de prestação de serviços ou de produção são as que conseguem reunir a melhor equipa, seja

em preparação técnica seja em termos motivacionais. "O trabalho de equipa, não acontecendo, vai complicar a prestação do serviço. É verdade que todos têm de ter limitações de funções, responsabilidades e poderes, mas se se conceber o serviço ao cliente como um todo, tenho maiores probabilidades de conseguir que o trabalhador tenha um sentimento comum que está a trabalhar, tal como os seus pares, para a mesma finalidade. Não é pelos custos que vamos lá."

No entanto, perante a questão se não haverá um excesso de exigência

de maior qualidade, em detrimento de menor reconhecimento do bom trabalho, Ana Salazar reconhece que "as recompensas aos colaboradores são fundamentais, sejam elas monetárias, louvores e distinção, o dar a importância ao empregado é uma pecha", acrescenta.

"Há um exemplo que uso frequentemente. Quando um director de um hotel diz aos funcionários que se ele não aparecer ao serviço ninguém nota, mas se estes não aparecerem, vai haver problemas de certeza", conta, para reforçar a sua convicção que "é fundamental a

formação, a atracção e a retenção dos recursos humanos". E conclui: "Outra questão importante é a delegação de poderes. As pessoas têm que resolver o problema do cliente, que não pode esperar. Posso não dar a melhor resposta, mas tenho que dá-la na hora. O que já é meio caminho para recuperar um cliente, quando as falhas acontecem. No turismo há sempre falhas, mas a filosofia é zero abandonos. Um cliente a quem o serviço teve falhas, e houve um esforço para resolver o problema, é mais fiel que o outro a quem nunca aconteceu nada".

## CURRÍCULO

Ana Salazar é doutorada em Gestão de Empresas pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE, Lisboa). Mestre em Gestão de Empresas pelo ISEE-UP (actual Escola de Gestão do Porto, Universidade do Porto). Master in Business Administration (MBA) pela mesma instituição de ensino superior. Tirou a licenciatura em

Engenharia Mecânica, na opção Gestão da Produção na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. É docente na Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Fernando Pessoa (UFP). É ainda investigadora no Centro de Estudos de Tendências em Hotelaria e Turismo na UFP em áreas como a Qualidade nos Serviços, a Avaliação da Qualidade

dos Serviços, a Satisfação do Consumidor, a Avaliação da Satisfação do Consumidor, o Planeamento de Marketing e o Planeamento Estratégico. É formadora certificada, ex-gestora de Produto e ex-directora de Produção. Desempenha ainda o papel de consultora para as áreas de Gestão e Marketing. É co-autora de vários livros e estudos.

**DIÁRIO**  
de Notícias

**TSF**  
RÁDIO NOTÍCIAS  
**MADEIRA**  
100 F.M

\* Em colaboração com a Ordem dos Economistas,  
no âmbito do MBA em Gestão promovido em parceria com  
o Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo



**Ordem dos Economistas**  
Instituição Regulada pelo Estado